



## Az innováció fogalmának fejlődése

VUKOSZAVLYEV SZLOBODAN  
*ügyvezető, Premium Genom Kft.*  
*szlobodan@gmail.com*

POLERECZKI ZSOLT  
*PhD, Debreceni Egyetem, GTK, Marketing és Kereskedelem Intézet*  
*polereczki.zsolt@econ.unideb.hu*

KOVÁCS BENCE  
*MSc, Debreceni Egyetem, GTK, Marketing és Kereskedelem Intézet*  
*kovacs.bence@econ.unideb.hu*

### Absztrakt

A világ fejlődése igencsak látványos folyamat, főképp, ha abból a szempontból nézzük, hogy hová jutott az emberiség az őskortól napjainkig. Ez a fejlődési folyamat, a folyamatos újítások, fejlesztések alapjaiban változtatták meg az emberiség életét. Ennek tükrében nem csoda, hogy a közgazdaság,- gazdálkodás- és szervezéstudományok népszerű kutatási területei közé tartozik a fejlődésgazdaságtan és az innováció. A tanulmányban igyekszünk átfogó képet adni az innováció fogalmi rendszeréről. Bemutatjuk, hogy a XX. századtól kezdődően hogyan változott az innováció értelmezése, mi az, ami ma a gyakorlatban innovációnak tekinthető, miképp építhető be egy szervezet életébe az innováció és hogyan ágyazódik be az innováció megkerülhetetlenül az életünkbe.

Kulcsszavak: innováció, innovációs modellek, innovációs folyamat

## 1. Bevezetés

A világ fejlődése igencsak látványos folyamat, főképp, ha abból a szempontból nézzük, hogy hová jutott az emberiség az őskortól napjainkig. Ez a fejlődési folyamat, a folyamatos újítások, fejlesztések alapjaiban változtatták meg az emberiség életét. Ennek tükrében nemcsoda, hogy a közgazdaság-, gazdálkodás- és szervezéstudományok népszerű kutatási területei közé tartozik a fejlődésgazdaságtan és az innováció. A tanulmányban igyekszünk átfogó képet adni az innováció fogalmi rendszeréről és megvilágítani az innováció mint folyamat vagy társadalmi–gazdasági jelenség hátterében meghúzódó tényezőket. Bemutatjuk, hogy a XX. századtól kezdődően hogyan változott az innováció értelmezése, mi az, ami ma a gyakorlatban innovációnak tekinthető, miképp építhető be egy szervezet életébe az innováció és hogyan ágyazódik be az innováció megkerülhetetlenül az életünkbe.

## 2. Az innováció fogalma

Az innováció latin eredetű szó, az innovare, innovatum igéből származik, mely két részből áll: az in- nyomatékostást kifejező előtagból és a novus (új, újdonság) szóból, lefordítva megújítást jelent (KERESZTES, 2013). Az innováció fogalmával és értelmezésével részletesebben a XX. századtól foglalkoztak. Az 1. táblázatban összegyűjtöttük a legfontosabb megközelítéseket nemzetközi, illetve hazai szinten.

**1. táblázat: Az innováció fogalmának fejlődése**

Szerző	Meghatározás
SCHUMPETER (1939)	Egy új vagy módosított termék piaci bevezetése: <ul style="list-style-type: none"><li>- új termék bevezetése az iparágban</li><li>- új termelési eljárás/módszer bevezetése</li><li>- új piac felfedezése</li><li>- új forrás felfedezése az inputok piacán</li><li>- új szervezet létrehozása</li></ul>
DRUCKER (1954)	A szervezet két alapfunkciójának egyike.
HOWARD – SHETH (1969)	Bármilyen új elem értékesítése függetlenül attól, hogy új vagy sem a szervezet számára.
ROGERS – SHOEMAKER (1971)	Új ötlet, amit az egyén újnak érz.
DOWNS – MOHR (1976)	Bármely olyan eszköz, rendszer, folyamat, probléma, termék vagy szolgáltatás adaptációja, ami a szervezet számára új.
DRUCKER (1985)	Az innovációra az élet minden területén szükség van, az innováció nem kizárólag műszaki vagy gazdasági jelenség.
SIMMONDS (1986)	(1) Új ötlet, aminek a tartalma lehet: új termék és szolgáltatás, egy létező termék új felhasználási lehetősége, új piac egy létező termék számára, új marketing-módszer. (2) Alapvetően egy kreatív folyamat.
OECD (1992)	Megkülönböztet termék- és eljárás-innovációt, a termékinnovációk közül különbséget tesz a radikális és a módosító termékinnováció közt. Radikális termékinnováció: olyan új termék, amelynek felhasználása, teljesítményjellemzői, tulajdonságai, tervezési sajátosságai, anyagfelhasználása vagy alkatrészei jelentősen eltérnek a korábbi konstrukcióktól. Módosító termékinnováció: egy meglévő termék teljesítményének jelentős javítása, nagyobb teljesítményű alkatrészek vagy jobb minőségű anyagok felhasználásával. Eljárás-innováció: új, vagy jelentősen javított gyártási módszerek alkalmazása.

DAVENPORT (1993)	Egy feladat végrehajtása radikálisan új módon.
HENDERSON – LENTZ (1996)	Innovatív ötletek implementációja.
DOUGHERTY – HARDY (1996)	Új termék vagy szolgáltatás megalkotása, fejlesztése, gyártmányfejlesztése, gyártása, piacra vitele és folyamatos menedzselése.
BOER – DURING (2001)	A termék-piac-technológia-szervezet új kombinációja.
OECD (2002)	Az innovációs folyamat részének tekinti a K+F folyamatokat, s ezen belül három típust különböztet meg: alapkutatás, alkalmazott kutatás, kísérleti fejlesztés.
OECD (2006)	„Az innováció - új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, - új marketing-módszer, vagy - új szervezési-szervezeti módszer bevezetése - az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban.” Az innováció területeit egyenként definiálja.
CHIKÁN (2008:31)	„... a fogyasztói igények új, magasabb minőségi szinten való kielégítése...”
2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról	„a gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének javítása, a kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége, amelyek eredményeként új vagy lényegesen módosított termék, eljárás, szolgáltatás jön létre, új vagy lényegesen módosított eljárás, technológia alkalmazására, piaci bevezetésére kerül sor, ideértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak”
NKFI (2018)	„Az innováció lehet egy új termék (új fogyasztói javak előállítása), új termelési eljárás (megújított termelés, vagy szállítási módszer), új piac (új piacok, új elhelyezési lehetőség megnyitása), új nyersanyag (újfajta nyersanyagok és félkész áruk használata, beszerzési forrásainak megnyitása), vagy egy új szervezet, újfajta vállalati, vagy iparági szervezés létrehozása vagy megszüntetése. Ismert a termékinnováció, eljárás innováció, marketing innováció, szervezeti innováció megkülönböztetés, továbbá az innovatív üzleti modell is.”

*Forrás: Saját szerkesztés saját gyűjtés alapján*

Az innovációval elsőként alaposabban SCHUMPETER (1939) foglalkozott, munkássága alapjaiban meghatározta az innováció tudományos és üzleti megközelítését. Kiemelendő, hogy már Schumpeter sem kizárólag a radikális termékinnovációt értette a fogalom alatt, valamint megnevezte az innováció területeit is. Az innovációs gondolkodás fejlődésében lényeges pont HOWARD és SHETH (1969) munkája, a szerzőpáros határozta meg elsőként, hogy az innovációra relatív módon kell tekintenünk, azaz nemcsak az nevezhető innovációnak, ami az egész piac, gazdaság, társadalom számára új, hanem az is az innováció kategóriájába tartozik, ami a szervezet számára újdonságnak számít. Ezt a megközelítést mélyítette tovább ROGERS és SHOEMAKER (1971), véleményük szerint minden újnak minősül, amit az egyén újnak észlel. A következő lényeges fejlődési pont DRUCKER 1985-ös munkája, ebben Drucker kiterjeszti az innováció fogalmát, megjelenik a társadalmi innováció fogalma és a szerző szerint nem lehet csupán a műszaki és gazdasági területre leszűkíteni az innováció jelentőségét. SIMMONDS (1986) vezeti be a kreativitás szerepét az innovációs folyamatba. Értelmezése szerint a kreativitás abban segíti a szervezetet, hogy az a megszerzett ismereteket a korábban megszokotthoz képest eltérően, újfajta struktúrában képes implementálni.

Az innováció nemzeti és nemzetközi támogatási rendszere hívott életre egy nemzetközileg is elfogadható, közösen értelmezett definíciót. Elsőként az 1992-ben megjelent Oslo kézikönyv próbált megoldást kínálni erre a problémára, melyet az OECD jelentetett meg. Ez a definíció azonban a termék- és eljárás-innovációra helyezte a hangsúlyt, valamint külön definiálta az

egyes kategóriákat (radikális termékinnováció, módosító termékinnováció, eljárás-innováció). További bonyodalmakra adhat okot az OECD által 2002-ben megjelentetett Frascati kézikönyv, ami a tudományos kutatással és fejlesztéssel foglalkozik, ezeket pedig egyértelműen az innováció körébe sorolja, ezzel ellentétben jelenleg a hazai gyakorlatban a Nemzeti Kutatási és Fejlesztési Innovációs Hivatal (röviden: NKFI) szétválasztja a kutatást és fejlesztést az innovációtól.

Talán a mai gyakorlatban leginkább elterjedt meghatározása az innovációnak az Oslo kézikönyv harmadik kiadásában jelent meg 2006-ban. A kézikönyv e kiadása részletesen és egyértelműen meghatározza az innováció fogalmát és az innováció eseteit is magyarázza. Problémás helyzetet szül, hogy a hazai gyakorlatban az innováció definíciójának harmonizációja csak részben valósult meg. A jogalkotó a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló 2014. évi LXXVI. törvényben meghatározza a fogalmat, tehát jogilag Magyarországon ez az alkalmazandó definíció, ezzel ellentétben az NKFI eltér ettől. Véleményünk szerint lényegi különbség a két fogalom között nincs, ugyanakkor államigazgatási szinten elvárható lehet a fogalom harmonizációja, ha erre a jogalkotó törvényben kitér. Érdekes, hogy a hazai tudományos megközelítésben Chikán Attila, a Magyar Tudományos Akadémia tagja a népszerű Vállalatgazdaságtan című könyvében egy új megközelítést alkalmaz, melyben talán a vevőorientáció szerepe jelenik meg kardinálisan.

## 4. Innovációs modellek

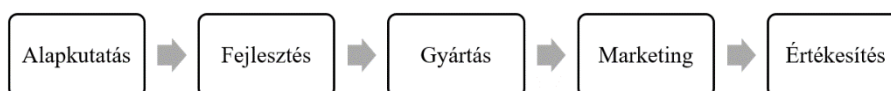
Az innovációs folyamat gyakorlati megvalósításának pontos megértéséhez és az innovációs gondolkodás fejlődésének bemutatásához segítséget nyújthatnak az innovációs modellek. Ezek az innovációs modellek az innovációt folyamatában mutatják, megjelenítve, hogy milyen szakaszok azonosíthatók és azok közt milyen kapcsolódás található. Ezeket a modelleket generációknak tekintjük, ez alapján feltételezett az innováció innovációja vagy az innováció magasabb szintű megértése, esetleg az innováció minél eredményesebb igazítása a változó piaci környezethez. A 2. táblázatban az innovációs modellek összehasonlítása látható a különböző szerzők megközelítése alapján.

2. táblázat: Az innovációs modellek összehasonlítása

Generáció	ROTHWELL (1994)	MARINOVA – PHILLMORE (2003)	BERKHOUT et al. (2006)	BOCHM – FREDERICK (2010)
Első	Technológiai tolás	Fekete doboz modell	Technológiai tolás	Technológiai tolás
Második	Piaci húzás	Lineáris modellek	Piaci húzás	A kereslet húzása
Harmadik	Kapcsolt modell	Visszacsatolásos modell	Az első és második generációs modell kombinációja	Portfólió-menedzsment
Negyedik	Integrált modell	Rendszermodell	Ciklikus innováció modellje	Integrált menedzsment
Ötödik	Párhuzamos és integrált modell	Evolúciós modell	-	Rendszer integráció
Hatodik	-	Innovációs környezet	-	Hálózati integráció

Forrás: Saját szerkesztés TAFERNER, 2017 alapján

Az első és a második generációs modelleket lineáris modelleknek tekintjük, mert az innovációt egy véges, meghatározott szakaszokból álló folyamatként értelmezik, ahol a szakaszok egymásra épülnek és az egyik szakasz lezárását követően kezdődik a következő szakasz. A terület meghatározó szerzői túlnyomórészt egyet értenek abban, hogy a lineáris toló (technológiai tolás) modell tekinthető az elsőgenerációs, míg a lineáris húzó (piaci húzás) tekinthető a másodikgenerációs innovációs folyamatmodellnek.

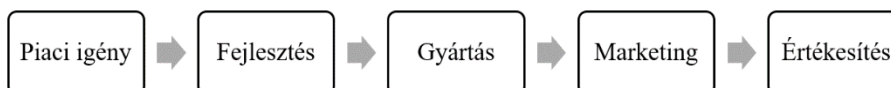


**1. ábra: Technológiai tolás**

*Forrás:* Saját szerkesztés ROTHWELL, 1994 alapján

Az elsőgenerációs modellt logikai felépítése alapján nevezhetjük szükségletteremtő vagy technológiavezérelt innovációs modellnek is (1. ábra). Az elsőgenerációs technológiai tolásra épülő innováció alap gondolata, hogy az innovációs folyamat valamilyen új kutatási eredményből származik, ezek a kutatási eredmények részben a technológiai fejlődés ösztönző hatásának köszönhetők, ugyanakkor a fejlesztés és az innováció elébe meg a fogyasztói igényeknek, kvázi teljesen kizárja a folyamatból a piaci keresletet. A modell az állami vagy magán K+F központokban létrejött tudományos ismeretekre épül, melyek implementálása az innováció feladata (BARBIERI – ÁLVARES, 2016; ROTHWELL, 1994).

A folyamatban elsősorban a termelési és termékkonceptió jellemzői, valamint a folyamat előrehaladását követően az értékesítési koncepció motívumai fedezhetők fel a marketingszemlélet teljes hiánya mellett.



**2. ábra: Piaci húzás**

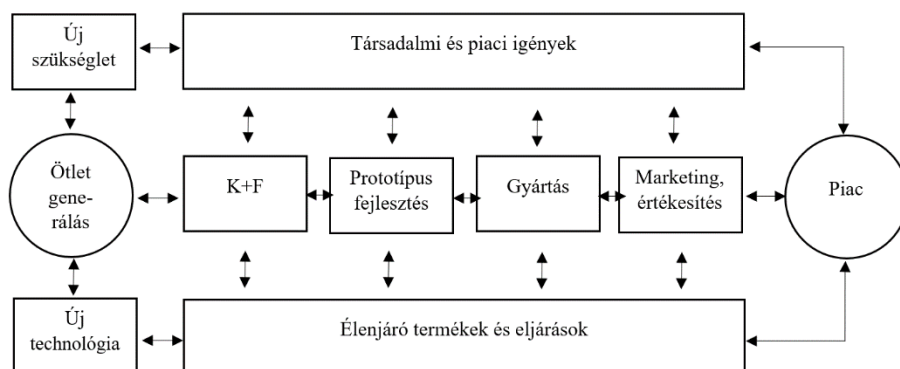
*Forrás:* Saját szerkesztés ROTHWELL, 1994 alapján

A másodikgenerációs modell a piaci vagy keresleten alapuló húzásra épít (2. ábra). Leegyszerűsítve úgy is nevezhetjük, hogy ez egy szükségletkövető vagy piacvezérelt innováció. Ezt az újfajta megközelítést a piaci verseny kiéleződése hívta életre. A piacon lassan kialakuló túlkínálat oda vezetett, hogy a vállalatoknak olyan értéket kellett felkínálniuk a piacon, melyre valós igény jelentkezik. Leegyszerűsítve nem azt kell gyártani, amit létre tudunk hozni, hanem azt kell létrehozni és legyártani, amire a piacon igény van. Ennek a felfogásnak a megjelenése az Egyesült Államokban nagyjából az 1960-as, 1970-es évekre tehető, a folyamatban pedig egyértelműen fellelhetők a marketingkonceptió ismertető jegyei, elsősorban a vállalat által megvalósított vevőorientáció (ROTHWELL, 1994; KOTLER – KELLER, 2012).

Bár a másodikgenerációs lineáris modell sok tekintetben előrébb mutat, mégis a lineáris modellek közös problémája a szükségletkövető modellt is terheli, azaz mindkét modell egy belátható, egyirányú, véges, a részek egymásra épülését feltételező metodikát követ.

A lineáris modellek közös hibájának a kiküszöbölésére ROTHWELL (1994) alapján a visszacsatolós modell képes megoldást adni (3. ábra). Ez a modell összekapcsolja a lineáris modelleket és kiemeli, hogy a piaci igényeknek nem csupán a folyamat elején van szerepe,

hanem a folyamat valamennyi lépésében, továbbá kiemeli, hogy az innováció végeredményét nem lehet a kezdetekben pontosan meghatározni.

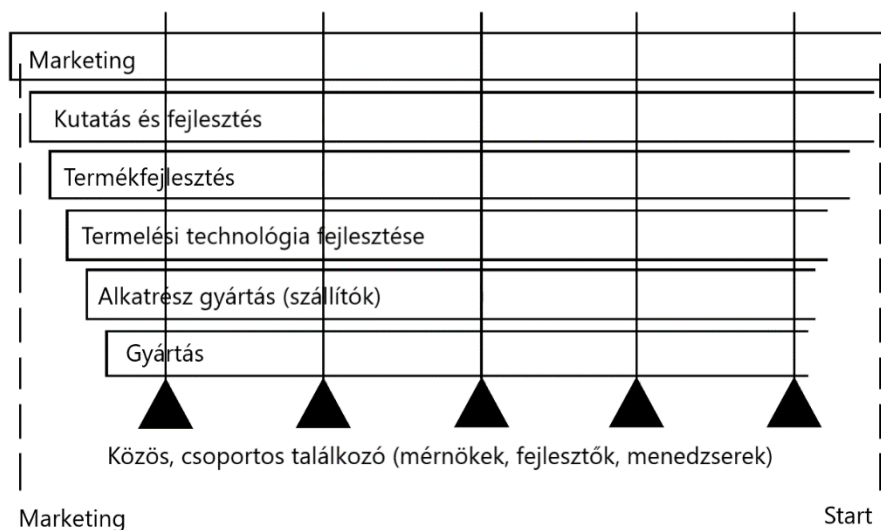


**3. ábra: A visszacsatolós modell**

*Forrás:* Saját szerkesztés GALANAKIS, 2006 alapján

A visszacsatolós modell elsősorban abban mutat jelentős különbséget a szükségletkövető modellhez képest, hogy jóval nagyobb rugalmasságot biztosít a folyamatban, azonban ez a rugalmasság csak akkor számít, ha a projektmenedzser vagy az innovációs folyamat koordinátora rendelkezik azokkal az attitűdökkel és szemlélettel, hogy az innovációba „beengedjen” egy folyamatos iterációt és vállalja, hogy ezáltal a folyamat komplexitása fokozódik.

Az innováció eredményeinek (termékek, technológiák, eljárások, módszerek) az életciklusának a rövidülése, valamint a tovább erősödő verseny vezetett oda, hogy a visszacsatolós innováció újragondolása vált szükségessé. Az innovatív tevékenységek párhuzamos voltának felismerése magával hozta, hogy (1) a vállalaton belüli innovációs folyamatok integrációja szükséges, (2) az innovációs folyamat átlépi a szervezet határát és sokszereplős együttműködések előtt nyílik meg a kapu akár a szállítók, akár felhasználók, akár a versenytársak bevonásával. A 4. ábrán látható a negyedikgenerációs innovációs modell: az integrált modell (BOCHM – FREDERICK, 2010). Véleményünk szerint a modell logikájának ábrázolása ROTHWELL (1994) grafikus szemléltetésén nem adja át azt, hogy az innovációs folyamat előtt megnyílnak a szervezet határai, csupán azt hangsúlyozza az ábra, hogy a szervezeten belül integráció valósul meg. Ennek ellenére vegyük észre, hogy az integrált modell már igazi áttörést jelentett az innovációs gondolkodás fejlődésében, mert felismerte annak többszereplős (esetleg hálózatos) mivoltát.

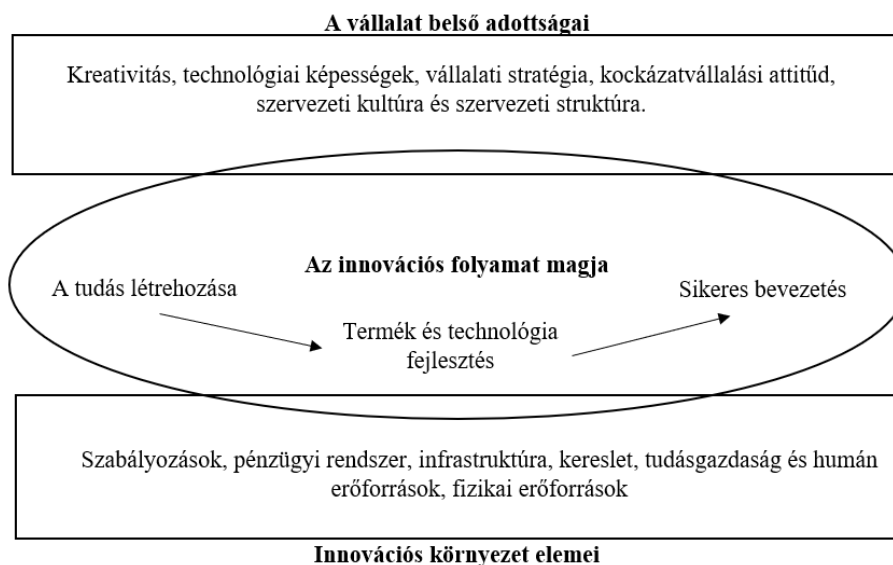


#### 4. ábra: Az integrált modell

*Forrás:* Saját szerkesztés ROTHWELL, 1994 alapján

Az integrált modell kibővítésének tekinthető az ötödikgenerációs innovációs modell, ami a tudás által vezérelt gazdaságban integrált módon közelíti meg az innovációt, miközben tartalmazza a korábbi modellek lényeges paramétereit (5. ábra). A folyamat komplexitását jól jelzi, hogy kibővíti az informatikai eszközök és irányítási rendszerek kiemelt szerepével, valamint, hogy a gyártás szempontjainak érvényesülniük kell már az előzetes tervezések során is. Összefoglalva, a modellben az innováció gyors és folyamatos implementálásának az alapja az integrált hálózatok és rendszerek intenzív és rugalmas használata (ROTHWELL, 1994; GALANKIS, 2006). A gyakorlatban a Triple és Quadruple Helix modellek megvalósítása már igen közel állónak tekinthető az ötödikgenerációs modellhez.





## 5. ábra: Az ötödikgenerációs innovációs modell

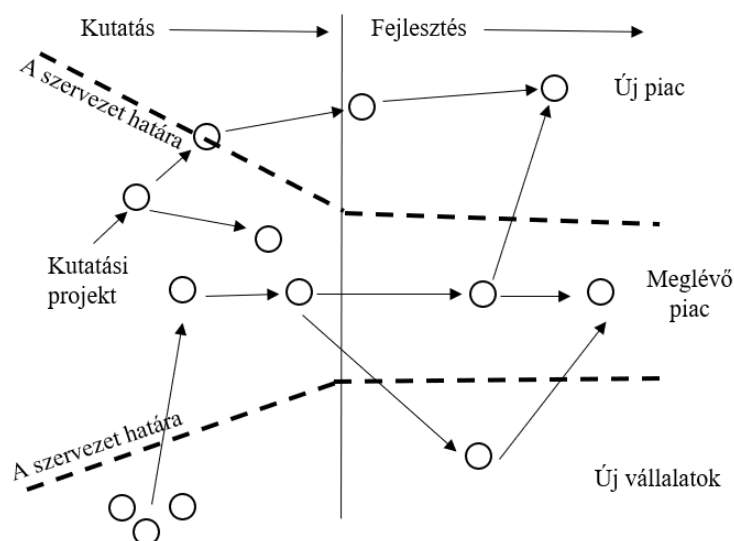
*Forrás:* Saját szerkesztés GALANKIS, 2006 alapján

MARINOVA és PHILLMORE (2003) ötödikgenerációs innovációs modelljét a darwini evolúció ihlette. Megközelítésük szerint az innováció az evolúció egyik fajtája a modern társadalomban, ahol a fajok létrejötte az innovációs folyamatok produktuma, ezek természetes szelekcióját (hosszútávon pedig azt, hogy melyik vállalatok maradnak a piacon) a piacgazdaságban folyó verseny szavatolja.

Ma már találkozhatunk az innováció hatodikgenerációs modelljeivel is, elsősorban angol nyelvű folyóiratok közleményeiben. MARINOVA és PHILLMORE (2003) munkássága alapján elmondható, hogy ezt az új generációt a teljes mértékű hálózatos integritás jellemzi, a modell központi eleme az innovációs környezet, amit a tudásállomány és az egyéni kompetenciák kreatív kombinációjaként értelmeznek. További kulcselemként jelenik meg a szerzőpáros munkásságában, hogy az innovációs környezet szerves elemének tekinti mindezek mellett a helyi szervezeteket, a technológiai, valamint a gazdasági folyamatokat. Továbbá véleményük szerint az innovációs hálózatokban nem szükségszerű a formalizált együttműködés (pl. stratégiai szövetségek által deklarálva), mert az innovációs környezet mint hatodikgenerációs modell, nem a vállalat által irányított, tervezett, szervezett innovációs folyamat, hanem egy külső adottság, amit a környezet generál, azaz a felhasználók, fogyasztók, versenytársak, társadalmi, kulturális, gazdasági feltételek és tényezők (MARINOVA – PHILLMORE, 2003).

Véleményünk szerint a hatodikgenerációs innovációs modellnek már az értelmezése is nehezebb az előzőkéénél, a gyakorlati implementálása pedig már a leírásából adódóan is jelentős korlátokban ütközik, már azért is, mert megvalósítása nem csupán vállalati feladat. Azonban úgy gondoljuk, hogy ha adott az innovációs környezet a vállalat számára – vagy legalábbis valamilyen mértékben jelen van – egy alternatív megoldás lehet az innovációmenedzsment számára a nyitott innováció (6. ábra).





**6. ábra: A nyitott innováció gondolata**

*Forrás:* Saját szerkesztés BINCI – CERRUTI, 2014 alapján.

A nyitott innováció folyamata során tudatosan gyűjtjük be és dolgozzuk fel a vállalaton kívülről érkező gondolatokat, tapasztalatokat, ismereteket és aknázzuk ki a környezetünkben lévők eszközeit, képességeit, kompetenciáit annak érdekében, hogy egy versenyképesebb terméket, szolgáltatást, eljárást, üzleti modellt tudjuk alkotni (SZAKÁLY, 2008). Alapelve, hogy nem áll rendelkezésre a vállalat számára minden erőforrás vagy, hogy nem a vállalatnál vannak a legversenyképesebb erőforrások, ugyanakkor ez nem zárja ki a lehetőségét mások erőforrásának a hasznosítására.

## 5. Következtetések és javaslatok

Az innováció mindig is a társadalmi és gazdasági fejlődés alapja volt, az emberiség hajnalától kezdve átszötte életünket. Az, hogy a gazdaság működéséről létrejött tudásállományunk egyre szofisztikáltabban közelíti meg az innováció és az innovációmenedzsment kérdéskörét, nem jelenti azt, hogy egy teljesen újkeletű jelenségről lenne szó. Sokkal inkább arra helyeződik a hangsúly, hogy minél jobban feltárjuk a működését annak érdekében, hogy a változó környezeti feltételekhez a legeredményesebben tudjuk illeszteni az eseti, gyakorlati problémák megoldását. A tanulmány első felében feltártuk az innováció fogalmi fejlődésének legfontosabb állomásait a fogalom megjelenésétől a mai üzleti gyakorlatban bevett meghatározásig. A második részben pedig bemutattuk az innovációs folyamat, s ezzel részint az innovációmenedzsment bizonyos területének az átalakulását, mely fejlődésnek az oka részben a gazdaság és a piac működésének minél magasabb szintű megismerése, részben a változó piaci és környezeti adottságok.

## 6. Felhasznált irodalom

2014. évi LXXVI. törvény: Tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról.
- Barbieri, J. C. – Álvares, A. C. T. (2016): Sixth generation innovation model: description of a success model. *RAI Revista de Administracao e Inovacao*. 13 (2) 116–127.
- Binci, D. – Cerruti, C. (2014): Open innovation!. *Management Innovation Newsletter*, No. 2. Idézi: Taferner, B. (2017): A next generation of innovation models? An integration of the innovation process model big picture towards the different generations models. *Review of Innovation and Competitiveness*. 3 (3) 47–60.
- Berkhout, A. J. – Hartmann, D. – Duin, P. – Ortt, R. (2006): Innovating the innovation process. *International Journal of Technology Management*. 34 (3-4) 390–404. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009466>
- Boehm, G. – Frederick L. J. (2010): Strategic innovation management in global industry networks. *Asian Journal of Business Management*. 2 (4) 110–120.
- Boer, H. – Daring, W. E. (2001): Innovation, What Innovation? A Comparison between Product, Process and Organizational Innovation. *International Journal of Technology Management*. 22 (1/2/3) 83–107. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2001.002956>
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest.
- Davenport, T. H. (1993): Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Dougherty, D. – Hardy, C. (1996): Sustained Product Innovation Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems. *The Academy of Management Journal*. 35 (5) 1120–1153.
- Downs, G. W. – Mohr, L. B. (1976): Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*. 21 (4) 700–714.
- Drucker, P. F. (1954): The practice of management (1st ed.). Harper & Row, New York.
- Drucker, P. F. (1985): Innovation and Entrepreneurship. Harper Collins Publishers, USA.
- Galanakis, K. (2006): Innovation process: Make sense using systems thinking. *Technovation*. 26 (11) 1222–1232. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.07.002>
- Henderson, J. C. – Lentz, C. M. C. (1996): Learning, Working, and Innovation: A Case Study in the Insurance Industry. *Journal of Management Information Systems*. 12 (3) 43–64. <https://doi.org/10.1080/07421222.1995.11518090>
- Howard, J. A. – Sheth, J. N. (1969): The theory of buyer behaviour. Wiley, New York.
- Keresztes G. (2013): Az innováció fogalmának történeti áttekintése. *Gazdaság & Társadalom*. 5 (4) 81–95.
- Kotler P. – Keller, K. L. (2012): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Marinova, R. – Phillmore, J. (2003): Models of innovation. In: Shavinina, V. (ed.): *International handbook on innovation*, Elsevier, Amsterdam, 44–53.
- Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal honlapja: Fogalomtár. <<http://nkfih.gov.hu/szakpolitika-strategia/fogalomtar/fogalomtar>> (Letöltés dátuma: 2018.03.02.)
- OECD (1992): Oslo Manual (1st ed.). <<https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>> (Letöltés dátuma: 2018.03.20.)
- OECD (2002): Frascati kézikönyv. <<http://nkfih.gov.hu/hivatal/kiadvanyok-kfi/frascati-kezikonyv>> (2018.03.25.)



- OECD (2006): Oslo Manual (3rd ed.). <<http://www.oecd.org/sti/inno/oslo-manualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>> (Letöltés dátuma: 2018.03.20.)
- Rogers, E. M. – Shoemaker, F. F. (1971): Communication of innovations: a cross-cultural approach. Free Press, New York.
- Rothwell, R. (1994): Towards the fifth-generation innovation process. International Marketing Review. 11 (1) 7–31. <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
- Schumpeter, J. A. (1939): Business Cycles: A theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. McGraw-Hill Book Company, New York-Toronto-London.
- Simmonds, K. (1986): Marketing as innovation: The eighth paradigm. Journal of Management Studies. 23 (5) 479–495. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00433.x>
- Szakály D. (2008): Innovációmenedzsment. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc.
- Taferner, B. (2017): A next generation of innovation models? An integration of the innovation process model big picture towards the different generations models. Review of Innovation and Competitiveness. 3 (3) 47–60. <https://doi.org/10.32728/ric.2017.33/4>